

Reihe: Telekommunikation @ Mediendienste · Band 16

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski, Köln, Prof. Dr. Udo Winand, Kassel, Prof. Dr. Dietrich Seibt, Köln, Prof. Dr. Rainer Kuhlen, Konstanz, Dr. Rudolf Pospischil, Brüssel, Prof. Dr. Claudia Löbbecke, Köln, und Prof. Dr. Christoph Zacharias, Köln

PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen
Prof. Dr.-Ing. habil. Klaus Meißner (Hrsg.)

Virtuelle Organisation und Neue Medien 2004

Workshop GeNeMe2004
Gemeinschaften in Neuen Medien

TU Dresden, 7. und 8. Oktober 2004



Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 3-89936-272-1
1. Auflage September 2004

© JOSEF EUL VERLAG GmbH, Lohmar – Köln, 2004
Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany
Druck: RSP Köln

JOSEF EUL VERLAG GmbH
Brandsberg 6
53797 Lohmar
Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6
Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88
E-Mail: info@eul-verlag.de
<http://www.eul-verlag.de>

Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.



Technische Universität Dresden - Fakultät Informatik
Privat-Dozentur Angewandte Informatik, Professur Multimediatechnik

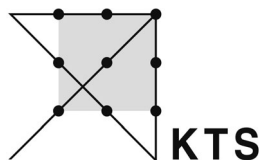
PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen
Prof. Dr.-Ing. habil. Klaus Meißner
(Hrsg.)



an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

in Zusammenarbeit mit der
Gesellschaft für Informatik e.V.
GI-Regionalgruppe Dresden

gefördert von der Klaus Tschira Stiftung



KLAUS TSCHIRA STIFTUNG
GEMEINNÜTZIGE GMBH

am 07. und 08. Oktober 2004 in Dresden
www.geneme.pdai.de
geneme@pdai.de

C.7 Erfolgsfaktor Entscheidungseffizienz – Führungsorganisation und Entscheidungsprozesse in virtuellen Organisationen

*Ilja Hauß, Dirk Röhrborn
Communardo Software GmbH*

1. Zusammenfassung

Innovationsfördernde Führungsorganisation und schnelle, hierarchieübergreifende Entscheidungsprozesse sind Themen mit wachsender Bedeutung sowohl in der Wirtschaft als auch in der Forschung und öffentlichen Verwaltung. Dabei stehen insbesondere international tätige Unternehmen und virtuelle Organisationen mit ihren stark dezentralisierten Strukturen vor einer großen Herausforderung.

In diesem Beitrag wird ein innovativer Lösungsansatz zur Effizienzsteigerung der Führungs- und Entscheidungsprozesse mittels virtueller Gremienräume vorgestellt. Die Schwerpunkte liegen hierbei auf der Diskussion von spezifischen Anforderungen des Führungs- und Entscheidungsprozesses in virtuellen Organisationsstrukturen, der Vorstellung von Best Practice (Standard-)Prozessen und deren durchgängiger Umsetzung in der webbasierten Software ProductivityBoard. Anhand von konkreten Fallbeispielen werden die Potenziale und Grenzen des Lösungsmodells zur praxisnahen Diskussion gestellt.

2. Erfolgsfaktor Entscheidungseffizienz

Zunehmend gewinnt das Thema der Optimierung des Führungs- und Entscheidungsprozesses in den Managementtagen an Bedeutung [1]. Der nach wie vor dominante Trend zur Globalisierung, die fortschreitende Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse und die damit verbundene Notwendigkeit, strategische Partnerunternehmen noch enger in die eigenen Organisationsstrukturen einzubinden, stellt auch die Führungsorganisation vor neue Herausforderungen. In diesem Umfeld wird der Führungs- und Entscheidungsprozess wesentlich komplexer. So sind hierarchie-, standort- und unternehmensübergreifende Entscheidungsstrukturen, aber auch multikulturelle Aspekte, zu berücksichtigen.

Mit zunehmender Komplexität und Verteilung des Führungsprozesses wachsen auch die Anforderung an das Management, eine hohe Entscheidungseffizienz zu bewahren, d.h. Entscheidungen schnell zu treffen, die hierarchie- und unternehmensübergreifende Akzeptanz und Durchsetzung sicherzustellen sowie den Umsetzungsstatus konsequent nachzuverfolgen [2]. Denn langatmige Abstimmungen und intransparente Entscheidungswege behindern sowohl die operativen Geschäftsabläufe als auch direkt die Innovationsprozesse. In vielen Fällen kompensieren die nicht angepassten Führungsstruktu-

ren und damit ineffizienten Entscheidungswege die erhofften Vorteile der Auslagerung von Geschäftsprozessen und engeren Vernetzung mit Partnerunternehmen.

Durch die Komplexitätssteigerung ist die erforderliche Nachvollziehbarkeit und Transparenz sowohl der Entscheidungswege als auch von getroffenen Entscheidungen nur schwer sicherzustellen. Damit wachsen die strategischen Gefahrenquellen, wenn bspw. kritische Themen und damit potenzielle Risiken zu spät erkannt werden oder definierte Corporate Governance Richtlinien bzw. Sicherheitsregeln nicht eingehalten werden [3] [4].



Abbildung 1: Erfolgsfaktor Entscheidungseffizienz

In diesem Kontext gewinnt die Entscheidungseffizienz als kritischer Erfolgsfaktor verstärkt an Bedeutung (Abbildung 1) und umfasst die Aspekte der

- hierarchie-, standort- und unternehmensübergreifenden Aufnahme kritischer Themen und strategischer Risiken,
- Planung, Bewertung und Bearbeitung von (Entscheidungs-)Themen,
- Abstimmung, Durchsetzung und Nachverfolgung von Entscheidungen,
- Transparenz der Entscheidungsstrukturen und -abläufe und Nachvollziehbarkeit,
- durchgängigen Dokumentation und Archivierung sowie
- Einhaltung von Corporate Governance Richtlinien und Sicherheitsstandards.

Virtuelle Organisationen stellen aufgrund der stark verteilten und firmenübergreifenden Organisations- und Entscheidungsstrukturen besonders hohe Anforderungen an die Füh-

rungsorganisation und Entscheidungsprozesse. Der in diesem Beitrag vorgestellte Ansatz zum durchgängigen Management von Entscheidungsgremien greift diese Problematik auf und stellt Möglichkeiten zur Steigerung der Entscheidungseffizienz in virtuellen Organisationen vor.

3. Management von Entscheidungsgremien in virtuellen Organisationen

Mit dem durchgängigen Management von Entscheidungsgremien werden zum einen Entscheidungsgremien als zentrales Führungsinstrument in dezentral strukturierten Unternehmensgruppen sowie (virtuellen) Firmennetzwerken implementiert. Zum anderen beinhaltet der Ansatz die Anwendung standardisierter Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse sowie deren durchgängige Umsetzung mittels geeigneter Gremieninformationssysteme (z. B. Communardo ProductivityBoard) [6].

3.1 Entscheidungsgremien in dezentralen Organisationsstrukturen

Innerhalb der Führungs- und Entscheidungsstrukturen moderner Organisationen nehmen Entscheidungsgremien eine zentrale Rolle ein und bestimmen damit maßgeblich die Entscheidungseffizienz des gesamten Unternehmens. Als dezentrale Führungsorgane implementiert, dienen diese zur flächendeckenden Umsetzung von Entscheidungsprozessen.

In unterschiedlichen hierarchie-, standort- und firmenübergreifenden Entscheidungsgremien, , erfolgt bspw. die

- Abstimmung und Durchsetzung strategischer Entscheidungen im Führungskreis oder der Geschäftsführung,
- Planung, Bewertung und Budgetierung interner Projekte im Projektsteuerungskreis oder im Controlling Ausschuss,
- Teamkommunikation und Abstimmung von Maßnahmen in der Abteilungs- bzw. Bereichssitzung oder in der regelmäßigen Gruppensitzung,
- Aufbereitung und Entscheidungsvorbereitung strategischer Themen in Fachausschüssen oder Strategieteams,
- strategische Integration von Partnern oder Kunden im Partnermanagement bzw. im Kundenforum,
- und weitere.

Insbesondere in virtuellen Organisationen übernehmen Entscheidungsgremien eine wichtige Führungsfunktion (Abbildung 2), wie zum Beispiel für die Synchronisation und Einbindung der verteilten Unternehmenseinheiten oder zur gemeinsamen Abstimmung von Planungen und Vorgehensweisen.

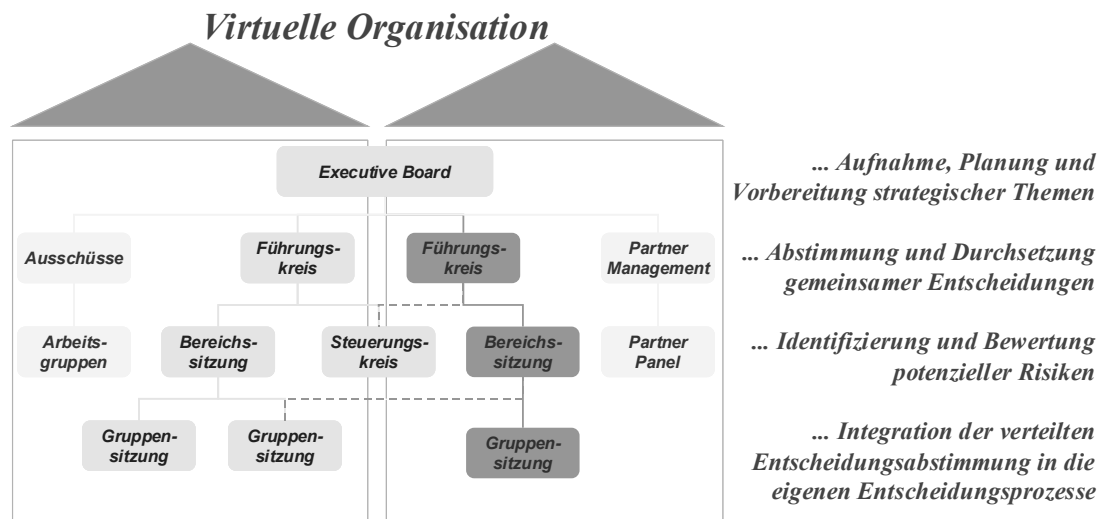


Abbildung 2: Aufgaben von Entscheidergremien in der virtuellen Organisation

Trotz der Vielzahl vorhandener Gremien und der Relevanz des Führungs- und Entscheidungsprozesses wird ein Management der Gremien in den meisten Fällen vernachlässigt. Während Geschäftsführungssitzungen noch weitestgehend standardisiert organisiert sind, erfolgt die Zusammenarbeit in anderen Gremien meist nach individuellen Abläufen und eine Vielzahl unterschiedlicher Systeme werden für die gleichen Aufgaben eingesetzt. Erarbeitete Ergebnisse und Entscheidungen sind unvollständig dokumentiert, nur schwer nachvollziehbar und werden nicht nachgefasst. Offene Punkte und deren Status sind nicht transparent und kritische Themen oder potenzielle Risiken werden dadurch zu spät erkannt.

Neben den unnötigen Kosten entstehen dadurch auch strategische Gefahrenquellen, wenn Corporate Governance Richtlinien oder Sicherheitsstandards nicht einheitlich eingehalten werden.

3.2 Standardisierte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in Entscheidergremien

Unabhängig von der unterschiedlichen Funktion und Zusammensetzung ist die Arbeit in Entscheidergremien durch vergleichbare Abläufe und sich wiederholende Routinetätigkeiten geprägt. Damit ist eine Systematisierung und Standardisierung der Kernprozesse grundsätzlich möglich und flächendeckend für alle Entscheidergremien übertragbar. In Abbildung 3 ist das Referenzmodell der Communardo Software GmbH für die wichtigsten Kernprozesse in Entscheidergremien schematisch dargestellt.

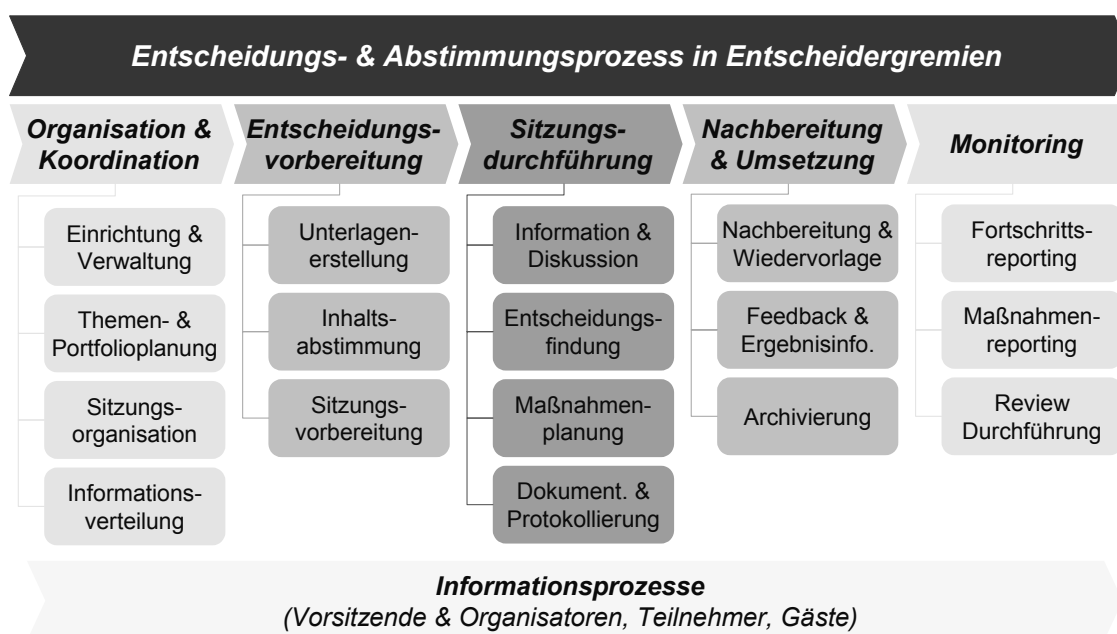


Abbildung 3: Standardprozesse in der Gremienarbeit

Der zentrale und zugleich aufwändigste Teilprozess ist die Organisation und Koordination durch den Vorsitzenden selbst oder dessen Assistenten. Das beinhaltet zu Beginn das Anlegen und Einrichten des Teilnehmerkreises und deren Rollen bzw. Verantwortlichkeiten, ggf. die Abbildung weiterer untergeordneter Gremien, wie z. B. Arbeitsgruppen oder Fachteams sowie die Festlegung der Sicherheitsstufen. Die Arbeit in Gremien ist sitzungsorientiert und entscheidungsgeprägt. Daher ist die Themenplanung eine der wichtigsten Aufgaben. Das umfasst z. B. die Aufnahme und Abstimmung von Sitzungs- bzw. Entscheidungsthemen, die Erstellung der Sitzungsagenda, die Zusammenstellung notwendiger Unterlagen, etc. Weitere Aufgaben der Koordination sind unter anderem die Organisation von Sitzungen, wie Terminabstimmung, Einladung und Raumplanung, sowie die Sicherstellung der inhaltlichen Vorbereitung, Dokumentation und Protokollierung.

Die Entscheidungsvorbereitung ist essenziell für die Produktivität von Entscheidungsgremien. Im Wesentlichen bestehen die Aufgaben aus der inhaltlichen Vorbereitung von Sitzungen, wie z. B. der Zusammenstellung erforderlicher Dokumente, Präsentationen oder Entscheidungsvorlagen. Dabei stellt die Abstimmung und Diskussion zwischen den Teilnehmern zu einzelnen Themen im Vorfeld einer Sitzung oft eine besonders zeitintensive Aufgabe dar.

Während der Sitzungsdurchführung ist neben der Erfassung von Gesprächsergebnissen insbesondere die Dokumentation und Protokollierung von Entscheidungen und der entsprechenden Maßnahmenplanung von Bedeutung. In diesem Zusammenhang gewinnt zunehmend die Verlagerung realer, persönlicher Treffen hin zu Online Konferenzen

bzw. virtuellen Meetings an Gewicht, sofern dies sinnvoll durchführbar ist. Eine häufig unterschätzte Aufgabe ist die Nachbereitung von Entscheidersitzungen sowie die zugehörige Information und Einbindung der Teilnehmer, wie z. B. bei der Nachbesserung von Vorlagen oder der Abarbeitung offener Punkte.

Das Monitoring umfasst im Wesentlichen zwei Kernaspekte. Zum einen beinhaltet es die Steuerung des Entscheidungskreises durch den Vorsitzenden als solche, wie z. B. Prüfung des Status bzgl. der inhaltlichen Vorbereitung von Sitzungen oder Sicherstellung, dass notwendige Unterlagen im Vorfeld von den Teilnehmern geprüft wurden. Zum anderen beinhaltet das Monitoring die Nachverfolgung des Umsetzungsstands entschiedener Maßnahmen sowie die entsprechende Wiedervorlage in weiteren Sitzungen.

Die Definition von standardisierten Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen in Kombination mit der Implementierung firmenübergreifender Entscheidungsgremien zur Steuerung der virtuellen Organisation bildet die Basis für den Einsatz produktiver Gremieninformationssysteme.

4. Gremieninformationssystem Communardo ProductivityBoard

Communardo ProductivityBoard ist ein innovatives Gremieninformationssystem, das als Komponente in ein Unternehmensportal integriert wird [5] [6] und zur effizienten Organisation von Entscheidungsgremien dient. Eine Anbindung an vorhandene Verzeichnis- und Authentifikationsdienste, Terminplanungs- und E-Mail-Systeme erfolgt über Spezialschnittstellen bzw. bewährte Standardtechnologien wie z. B. LDAP, SMTP und COM. Alle anfallenden Aufgaben der täglichen Gremienarbeit werden auf diese Weise durchgängig und direkt zugreifbar in einer vollständig webbasierten Arbeitsumgebung unterstützt (Abbildung 4).

Der Einsatz eines Gremieninformationssystems wie ProductivityBoard ermöglicht die

- Abbildung von Entscheidungsgremien und Entscheidungsstrukturen sowie das Anlegen und Einrichten von virtuellen Gremienräumen (Informations- und Kommunikationsraum eines Entscheidungsgremiums).
- Umsetzung standardisierter Abläufe und die Automatisierung von Routinetätigkeiten, wie z. B. die Themenplanung oder Sitzungsorganisation.
- Sicherstellung der vollständigen Dokumentation, Archivierung etc.
- Bereitstellung von Werkzeugen für die effiziente Vorbereitung, Abstimmung, Kommunikation und Koordination.
- personalisierte Informationsversorgung, z. B. Benachrichtigung über offene Punkte, Änderungen, aktuelle Aufgaben, etc.

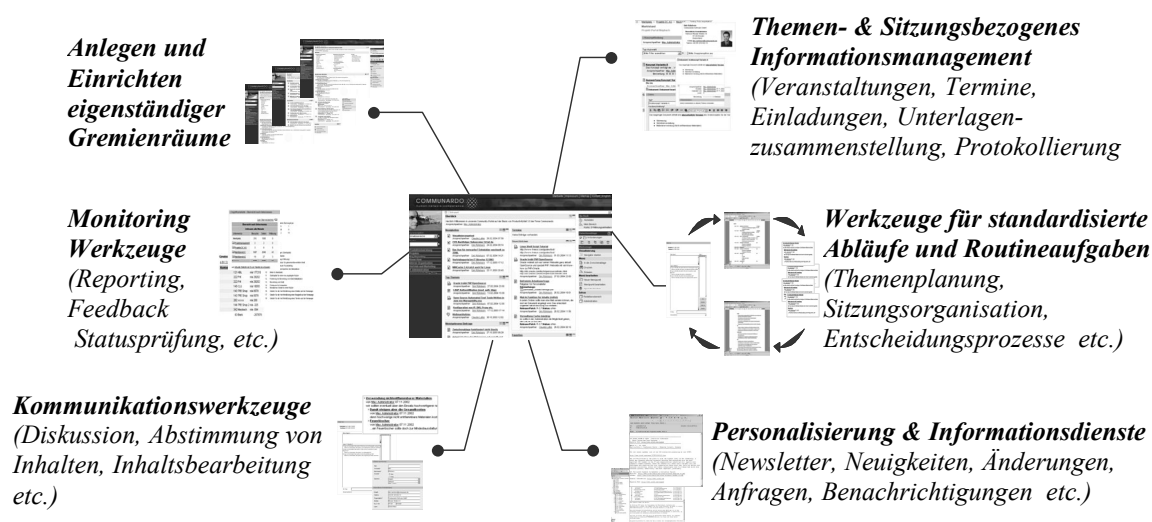


Abbildung 4: Gremieninformationssystem Communardo ProductivityBoard

Alle Aufgaben der täglichen Gremienarbeit für den Vorsitzenden, die Assistenten und Teilnehmer sind in einer Arbeitsumgebung ohne Systembrüche durchführbar. Die Inhalte sind zentral, sicher und vollständig abgelegt, unabhängig von der lokalen Verwaltung der E-Mails oder lokal angelegten Berechtigungsstrukturen. Das sind unabdingbare Voraussetzungen in virtuellen Organisationsstrukturen.

Das integrierte Gremieninformationssystem unterstützt die wesentlichen Arbeitsabläufe und erleichtert die Routineaufgaben der täglichen Gremienarbeit. Das umfasst alle relevanten Aufgaben, von der Organisation, Entscheidungsvorbereitung und Sitzungsdurchführung bis hin zur Nachverfolgung und dem Monitoring. Die vollständige Dokumentation und Einhaltung der Informations- und Kommunikationsprozesse wird sichergestellt. Damit werden Ergebnisse nachvollziehbar und die Nachverfolgung von vereinbarten Entscheidungen und Maßnahmen gefördert. Außerdem können Corporate Governance Richtlinien und Sicherheitsstandards direkt vorgegeben werden.

Mit geringem Aufwand wird für weitere oder neue Entscheidergremien ein eigener virtueller Gremienraum angelegt und organisiert. Damit erfolgt sowohl eine umfassende Standardisierung und Qualitätssicherung für die gesamte Arbeit in Entscheidergremien als auch die deutliche Reduzierung der Betriebskosten für den Systemeinsatz, da nicht mehr für jedes Gremium manuell die Arbeitsweise und gültigen Systeme definiert bzw. eingerichtet werden müssen.

Mit integrierten, direkt für alle Teilnehmer verfügbaren Zusatzwerkzeugen, z. B. Web Conferencing wird die Koordination und Mitarbeit vereinfacht, wie z. B. durch die Möglichkeit, Diskussionen und Entscheidungsabstimmungen direkt an vorbereiteten Sitzungsunterlagen durchführen zu können [7].

5. Ausblick

Komplexer werdende Produkte und steigende Dienstleistungsanteile zwingen Unternehmen dazu, Verantwortung zu verteilen und Selbstorganisation zu fördern bis hin zum kompletten Outsourcing von Wertschöpfungsketten an Partner. Damit wandeln sich die Anforderungen in der Führungsorganisation. Die Koordination dezentraler Einheiten und die hierarchieübergreifende Einbindung von Schlüsselpersonen in den Entscheidungsprozess mittels Entscheidergremien werden zu einer der zentralen Aufgaben im Führungsprozess.

Natürlich reicht die Einführung einer Softwareanwendung für die Steigerung der Führungs- und Entscheidungsqualität alleine nicht aus. Allerdings kann die Standardisierung und die IT-gestützte Umsetzung von Führungs- und Entscheidungsprozessen in integrierten Gremieninformationssystemen einen maßgeblichen Verbesserungsbeitrag leisten.

6. Literatur

- [1] Macharzina, K.: Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. Gabler Verlag, Wiesbaden. 3. Auflage 1999.
- [2] Pindl, T.: Führen und Coachen von virtuellen Netzwerken: Arbeiten und Führen – Unabhängig von Ort und Zeit. Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst GmbH, Köln. 1. Auflage 2002.
- [3] Malik, F.: Die Neue Corporate Governance. Richtiges Top-Management - Wirksame Unternehmensaufsicht. Frankfurter Allgemeine Buch. 3. Auflage 2002.
- [4] Karl Nagel & Company's Home Page: Sarbanes Oxley. www.sarbanes-oxley.com.
- [5] Bauer, H.: Unternehmensportale - Geschäftsmodelle, Design, Technologien. Galileo Press GmbH, Bonn. 2001.
- [6] Communardo Software GmbH: White Paper ProductivityBoard. www.communardo.de. Dresden. 2004.
- [7] Johannsen, A.; Haake, J.; Streitz, N.: Telekooperation in Virtuellen Organisationen - Potentiale verteilter Sitzungsunterstützungssysteme. In: Wirtschaftsinformatik 40 (1998) 3. S. 214-222